

「ANAグループ2010-11年度経営戦略」に着手 ——柔軟で強靱なコスト構造に転換し、安定して利益を出せる体質へ



柔軟で強靱なコスト構造に転換し、黒字転換を果たして復配する。ANAは、新生ANAグループとして再起を図るために「ANAグループ2010-11年度経営戦略」の実行に着手しました。この2カ年でどのような戦略を実行するのか。伊東信一郎社長に聞きました。

▶最近の航空需要動向はいかがですか

ゴールデンウィークの旅客数前年比が、国内線110.4%、国際線107.3%となるなど好調で、手ごたえを感じているところです。ビジネス需要の回復も見られ、低迷していた単価も回復してきており、売上高は本年(2010年)度の計画を上回る水準で推移しています。国際貨物についても、輸送重量が前年同期比150%以上伸びており、単価も徐々に回復傾向にあります。

▶どのような視点で「ANAグループ2010-11年度経営戦略」を策定したのですか

「品質、顧客満足、価値創造でアジアNo.1になる」。このビジョンを2002年に掲げて以来、その実現に向けて努力を続けていますが、2008年のリーマンショック以降、世界的に景気が悪化し、航空需要が激減し、ANAグループを取り巻く環境は大きく変化しました。航空会社の合従連衡が進み、世界の航空会社がしのぎを削る中で、日本航空が経営破たんするなど、事業環境はその厳しさを増しています。

ANAグループが生き残り、成長軌道に転換し、「アジアNo.1」という経営ビジョンを達成するためには、本年度に足元をしっかりと固めて黒字化を果たし、速やかに柔軟で強靱な体質に転換して、2011年度に安定的な利益が出せる状態にしなければならないと考え、今まで4年間で策定していたものを2年間に短縮した経営戦略としました。

この経営戦略のポイントは3つあります。第1に、収益力の回復を図り、早期に安定利益水準への回復を実現すること。第2に、2010年の羽田空港、成田空港の発着枠拡大を利益成長につなげ、業績を成長軌道に回帰させること。第3に、より高い品質と環境変化に強い柔軟な収支構造を備えた企業体質への転換を図ることです。

▶特に重要な戦略についてご説明いただけますか

羽田空港、成田空港の両首都圏空港の増枠に備え、ANAグループは長い時間をかけて準備をしてきました。何としてもこのビッグチャンスを生かして、成長へのきっかけにする。その中心になるのが、国際線旅客事業の拡大とそれに伴うコスト構造改革です。羽田空港、成田空港ともに国際線を中心に事業規模を拡大し、国際線旅客事業の売上高比率を

「ANAグループ2010-11年度経営戦略」の概要 収益力の早期回復と同時に環境変化に強い事業構造の確立を目指す

重点取り組み

1. 事業構造の強化を行い、早期に安定利益水準への回復を目指す
2. 首都圏空港の容量拡大を利益成長につなげ、業績を成長軌道に回帰させる
3. 長期的な成長のために環境変化に強い企業体質への転換を行う

単位：億円

		2010年度	2011年度	アジアNo.1	2010－11年度 経営戦略目標			
当面の 環境変化	✓羽田・成田拡張による国際線拡大の チャンス ✓航空自由化の加速 ✓競争環境の変化	国際線拡大による 成長			2009年度 実績	2010年度 計画	2011年度 計画	
		黒字化	安定利益		営業収入	12,283	13,600	14,770
		環境変化に強い 企業体質の構築			営業利益	△ 542	420	1,040
					経常利益	△ 863	130	610
対 応	◆収益性を重視した事業モデルの変革 ◆グローバルマーケティングの強化 ◆費用構造の変動費化(固定費比率の低下) ◆オペレーション効率化・品質競争力の強化 ◆グループ経営体制の再構築			当期純利益	△ 573	50	370	

15%(2009年度)から27%(2011年度)に高めます。一方で、国際線は事業環境の変動が激しい事業ですので、急激な変動に耐えうる柔軟なコスト構造を持つ強靱な体質に転換を図ります。

▶国際線を中心にした成長戦略を描くのは、なぜですか

経済成長の著しい中国をはじめとしたアジアのマーケットの将来性を期待して、国際線を中心にした成長戦略を推進していきたいと考えています。

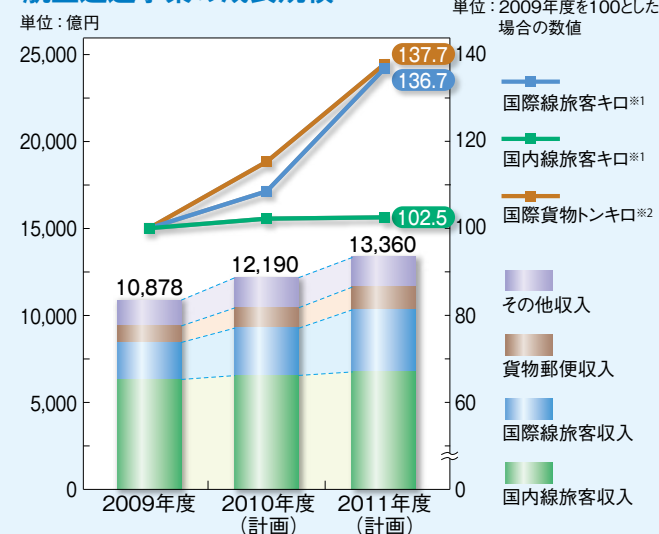
国内線については、人口減少局面に入り、大きな成長は見込めません。新幹線網の整備も進み、リニア新幹線の建設も予定されていますので、その影響もあるでしょう。

しかし、ANAグループの売上の45%(2009年度)は国内線旅客事業が占めていますので、その重要性に変わりはありません。国内線で安定した収益を上げていくためには、需要に合わせた機材やダイヤ、需要喚起につながる運賃、イールドマネジメント、ネットワークの充実が必要です。収益性の高い羽田を中心としたネットワークをさらに強化して収益を維持していくという方針の下、本年10月に羽田-徳島線を開設するなど、羽田空港の拡張に合わせ5便程度の増便を考えています。

▶中心となる国際線旅客事業の戦略をお話いただけますか

羽田空港と成田空港を首都圏で相互補完関係にあるデュアルハブ空港と位置付け、双方の空港からアジア方面をはじめ世界各地への増便を行います。また、両空港における接続利便性を向上させて三国間需要を獲得していきます。

航空運送事業の成長規模



国際線旅客事業の戦略

グローバルネットワークの構築により需要獲得地域を拡大

ネットワーク拡大

1. 首都圏空港の拡張による増便

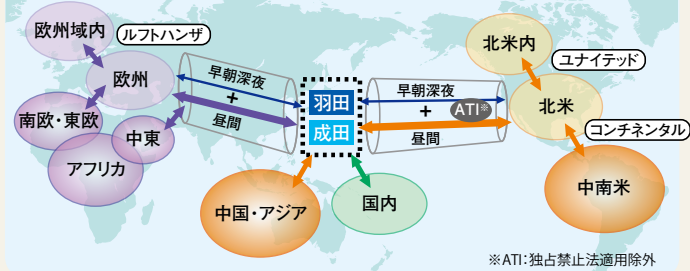
アジア方面の拡大
ミュンヘン線：南欧・東欧

2. アライアンスネットワークの拡大

コンチネンタル航空：米国南部・中南米
トルコ航空：中東・東欧
エティハド航空：中東・アフリカ

3. 羽田・成田デュアルハブによる接続性の向上

国内各地⇄アジア・欧米
中国・アジア⇄北米



成田空港については、さらに国際線ネットワークを拡充し、日本発着需要だけでなく中国・アジアと北米間の接続利便性を向上させ、アジア各国と北米間の人や物の流動をとらえる基幹空港としての機能を高めていきます。また、7月に南欧や東欧への接続利便性の良いミュンヘンへの新路線を開設します。

10月に本格的な国際空港となる羽田空港からは、昼間はアジア路線、夜間は米国西海岸路線を就航させ、都心に近いメリットを生かしてビジネス需要を取り込みます。そして、当社国内線ネットワークとの接続利便性を生かして、中国やアジアからの訪日需要も獲得していきます。

さらに、日米間でのオープンスカイの認可後、アライアンス内での独占禁止法適用除外（ATI）が認められれば、ユナイテッド航空とコンチネンタル航空（両社は合併予定）と運航面や営業面で協力し合い、お客様の利便性を向上させることができます。サービス面では、競争力を強化するために、4月19日から新プロダクト&サービス「Inspiration of Japan（インスピレーション・オブ・ジャパン）」をニューヨーク線を皮切りにスタートしています。

▶貨物事業についてはいかがですか

新しい事業モデルを構築するために2009年10月に沖縄貨物ハブを開設しました。貨物専用機を中型機9機体制として、沖縄貨物ハブを中心に事業の定着・安定化を図り、レベニューマネジメントシステムCARGO PROS（収入を最大化させるシステム）を新たに導入して増収に努め、2011年度に1,000億円の国際線貨物収入を目指します。

▶収支改善策のご説明をお願いします

本年度にイールドマネジメントや競争力の強化による320億円の増収策と、860億円のコスト削減策で、1,180億円の収支改善を実行し、変動リスクに強い費用構造を構築します。

収支改善策と構造改革・生産性向上に向けての施策

■収支改善策

2010年度に1,180億円の収支改善策を実行し、変動リスクに強い費用構造を構築する。

単位：億円

施策	効果額	内容
増収策	収益力強化	320 国内線旅客105、国際線旅客160 貨物55
コスト削減策	販売費関連	190 国内販売手数料見直し さらなる宣伝費の削減
	人件費関連	200 早期退職による費用減 一時金見直し、管理職賃金カット
	事業・コスト構造改革	470 事業計画見直し 提携・コードシェアの強化 外注・調達の単価・量の見直し さらなる間接固定費削減 ほか
合 計		1,180

■構造改革・生産性向上に向けて

- グループエアラインの再構築
- 新しい働き方の導入推進
- 間接人員1,000名の人員効率化
- その他固定費の変動費化
- 労働時間延長・公休数削減

中心となるコスト削減策では、事業計画の見直しや外注・調達単価の見直しなどによる事業・コスト構造改革で470億円、早期退職・一時金見直し・管理職賃金カットなどによる人件費抑制で200億円、国内販売手数料の見直し・宣伝費の削減などの販売改革で190億円を、それぞれ削減する計画です。さらにグループエアライン7社を3社に集約して効率化を図るとともに、人件費については、間接人員1,000名の人員効率化を進め、所定労働時間の延長や公休数の削減に関しては労働組合と協議を行っているところです。

フリート導入計画、投資計画

■フリート導入計画

- ボーイング787型機を加速的に導入し、2011年度末までに20機を導入予定
- 国際線長距離用にボーイング777-300ER型機を4機導入し、効率的な運用を推進
- ボーイング747-400型機は2010年度末までに国際線から退役

単位：機

導入機材	2010年度	2011年度
ボーイング777-300ER型機	4	—
ボーイング787型機	8	12
ボーイング767-300ER型機	5	4
ボーイング767BCF型機	2	—
ボーイング737-800型機	5	2
ボンバルディアDHC8-Q400型機	1	3

■設備投資計画

単位：億円

■ 航空機 ■ その他



一方で、航空機燃料税や高い着陸料といった他国にあまり例のない割高な公租公課の改善を政府に求めているところです。

本年度には黒字転換して、2011年度にはコスト構造の強化と国際線拡大により、収益性を向上させ、売上高14,770億円、営業利益1,040億円、経常利益610億円、当期純利益370億円を目指します。



▶待望のボーイング787型機が導入されますね

本年12月にいよいよボーイング787型機が導入される予定です。燃費が良く環境にやさしく居住性にも優れたこの機材を、国内線は



ボーイング787型機（写真提供：ボーイング社）

もとより国際長距離路線についても活用していきます。現在、導入準備を進めており、2011年度末までに20機を導入する予定です。一方で国際線用ボーイング747-400型機が2010年度末までに退役しますので、ANAグループの機材構成は大きく変わっていきます。航空機投資を含めた設備投資額の全体は、この2年間で4,660億円になります。

▶株主価値の向上についてのお考えをお話いただけますか

2009年度は誠に申し訳ありませんが無配とせざるを得ませんでした。この2010年度は復配に向けた非常に重要な1年であると考えています。株主の皆様への還元については、大きな経営課題であり、柔軟で強靭なコスト構造に転換し、安定的な配当ができるように努力していくことが私自身の務めであると強く認識しています。